

第6期第5回静岡市行財政改革推進審議会 会議録

- 1 日 時 平成26年9月12日（金） 9：00～12：00
- 2 場 所 静岡庁舎新館9階 特別会議室
- 3 出席者 【委員】
曾根正弘会長、足羽由美子委員、青木孝輔委員、狩野佐知子委員、木村幸男委員
高橋節郎委員、竹内良昭委員、土屋裕子委員、的場啓一委員
- 【行政】
三宅総務局長
- 〔検討部会員〕
大長行政管理部長（部会長）、大石行政管理課行財政改革推進担当課長
ほか
- 〔事務局〕
田中副主幹、窪田副主幹、兵庫主任主事
- 4 傍聴者 なし
- 5 会議内容 (1) 政策・施策評価（試行）外部評価報告書について
(2) 新行革大綱策定について
①基本方針Ⅱ「行政運営」の審議
②基本方針Ⅲ「財政運営」の審議
(3) 現行革大綱実施計画 平成25年度取組実績報告について

曾根正弘会長：次第の1、政策・施策評価（試行）外部評価報告書について、委員の皆様のご協力により本日報告書を提出することとなった。

委員の皆様には、現地視察や勉強会に出席いただくほか活発な意見の交換をいただいたことに、改めて感謝を申し上げます。

《報告書読み上げ・市へ報告書の提出》

曾根正弘会長：次第の（2）「新行革大綱策定について」審議する。

まず、新大綱策定の進め方について事務局より説明願いたい。

《事務局説明》

曾根正弘会長：3次総の基本構想・基本計画の骨子案について企画課より説明願いたい。

《企画課説明》

曾根正弘会長：次に、新大綱中間案に対するパブリックコメントの結果と中間案修正、現行革と実施計画の平成25年度実績について事務局より説明願いたい。

《事務局説明》

曾根正弘会長：ここまでの説明について何か確認をしたい点があればお願いしたい。

的場啓一委員：3次総について、8年間で取り組む重点プロジェクトとして6つのプロジェクトがあり、基本計画では10個の分野を設定していくと、なおかつ分野でいろいろな政策あるいは施策を推進する上で基本的な考え方というのが資料の12ページに合計8つあるということだが、この関係性の説明をお願いしたい。

企画課：大きい枠組みとして、基本構想があって基本計画があるという流れである。

基本構想が実現してから8年間の計画が資料2-1、11ページの基本計画の体系になる。

基本計画はあくまでも総合計画であり、市の全ての分野、仕事をこの10の分野に分けて進めていこうということであるため、その10の分野ごとの政策・施策の体系をお示しているのがこの11ページの図になる。

この10の分野それぞれの政策・施策で事務事業を進めていく上での基本的な考え方がこの計画推進に当たっての基本的な考え方ということである。その基本的な考え方は、この3つの考え方、意識を持って計画を進めていこうという考え方である。

この考え方はオール静岡で共有する意識というのをここで定めており、静岡市に係るあらゆる者がそういう意識を持ち、それぞれの分野の政策・施策、事務事業を推進していこうということである。その意識とともに、この10の分野、施策を進めていく上での基本的な考え方がこの組織指針ということで3つ示しており、組織と、それから経営と、都市経営の指針と、これが10の分野全てにつらなる考え方ということである。これが基本計画の全体の政策体系ということになる。

この中から特に8年間で重点的に取り組みたい事務事業というのを抜き出して、この分野別の中で抜き出して示したのが、この重点プロジェクトということになり、この10の分野の中にこの重点プロジェクトというものが含まれているというふうにご理解いただきたい。

政策体系全体を見据えて何をやるかとなるとわかりにくく、特に重視するのは何だと、そういう問いかけに対する答えとして、この重点プロジェクトを6つ抜き出ししている。

的場啓一委員：それでは、この6つの重点プロジェクト、例えば一つ例を挙げると、歴史都市という範疇があるが、この歴史都市という範疇でこの後ろの10の分野の中から事業を抜き出すのか、政策を抜き出すのか。どちらか。

企画課：事業を抜き出して1つの政策として推進するものである。

的場啓一委員：政策がまた別に6つあらわれるのか。

企画課：政策群ということになる。

的場啓一委員：例えば、この歴史都市のところでは10の分野のところから、交流・観光からこれを抜き出す、あるいは文化・スポーツからこれを抜き出す、例えば、社会基盤のところからこれを抜き出す、いろんな分野から抜き出してきて1つの重点プロジェクトができ上がるというイメージでよいのか。

企画課：そのとおり。

的場啓一委員：抜き出すときは、それぞれのところに、交流・観光であれば政策が4つあるが、例えば3番目の政策を抜き出すのか。

そのうちの政策を抜き出すのではなくて施策を抜き出すのか、あるいは、その施策にしたら事務事業どれかを引っ張ってくるのか。

企画課：政策レベルではなく、施策、事務事業レベルである。

的場啓一委員：施策もあるし事務事業もあるのか。

企画課：そのとおり。厳密にどのレベルをどういうふうに取り組むというところまでは決め切れていないが、政策・施策、事務事業のうちの施策、事務事業レベルを寄せ集めて1つの重点プロジェクトとして抽出している。その上でまだ一定の事務事業が張りついてないところもある。

それを8年間実施するものであるもので、施策、事務事業としてお示しできるものと、施策レベルにとどまっているものもあるが、具体的な事務事業については実施計画でローリングをかけていき、例えば、3次総の後半で具体的な事務事業として立ち上がっていくこともある。そのようなご理解を賜りたい。

曾根正弘会長：その他特になければ、基本方針の2の行政運営についてご審議いただく。

まず、新大綱実施計画案の体系的概要について事務局より説明願いたい。

《事務局説明》

曾根正弘会長：改革の方向を初めに審議し、最後に全体をまとめることとしたい。

改革の方向1、人材育成・活用の推進について何かご意見、ご質問などがあればお願いしたい。

足羽由美子委員：モラルとモラールはどう使い分けているのか。

曾根正弘会長：モラルは道徳性、モラールというとする気。モラルは英語で、モラールはフランス語。

青木孝輔委員：管理職への女性職員の積極的な登用ということだが、現在は少ないということか。

曾根正弘会長：進んではきていると思うがどうか。

人事課：女性職員の管理職への登用については、現在8.6%で、政令市平均が10%なので、政令市中でも高くはない。国では、安倍政権で2020年に30%ということで国を挙げてその方向で動いているところである。

そういう状況の中で取り上げたが、文章表現としては、わかりにくいところをとり、管理職への女性職員の積極的な登用を進めていくということで、簡単ではあるが、すっきり表現させていただいた。

青木孝輔委員：女性、男性にかかわらず、性別に関係なく登用したらどうか。

人事課：性別にかかわらず、能力や実績に基づき登用される場所ではあるが、管理職への女性職員登用を進めていくというメッセージ性もはっきりうたっていきたいということである。

曾根正弘会長：子育てなどのいろいろな要素があり、能力は変わらないが仕事のやりやすさが女性の場合違うことがあり得る。それを改善しようというのも施策の一つではある。

青木孝輔委員：繰り返しになるが、女性だから積極的に登用しなければならないということではなく、ここは女性と言わないで、男女に関係なくという形がよいのではないか。

曾根正弘会長：女性を働きやすくするというを制度的に確立させなければいけないという考え方

があって、この言葉が出ていると思う。

本当の平等というのは、働きやすさが平等であるということである。

木村幸男委員：赤字で修正した箇所は、改善した意味はわかるが、むしろ女性の働きやすさを改善していきたいというような部分は後退し、非正規職員だけが働きやすい職場と、女性管理者の登用ということに限定されるのではないか。

人事課：管理職員の女性の登用というのは、いきなり管理職になれるわけではなく、管理職の前には各係を束ねる監督職があり、育成段階において監督職員の登用もしていかななくてはならない。

つまりジョブローテーション、何をその職員に仕事をあたえるかという点で、これまでどうしても性別役割分業的なところが全くないということではなく、育成段階でそういうことを心がけていかないと管理職の登用にはつながらないので、そういう部分で管理職への女性登用を進めるといふ裏には、それまでの育成段階でのいろいろな配慮が裏にあり、今、木村委員が指摘した働きやすい環境というものは、登用を進めていく方法としてついてくるものだと考えている。

そこまでここに書いてしまうと、前回、市民の方から寄せられたように、やはり複雑になり、やることは管理職への登用を進めていくことだが、具体的な実施計画の個票においては、そのためにはこういう方法をやります、こういう方法でやりますというのはつながっていくので、ここではこういう形にとどめた。

また、非正規職員については、先ほど説明が事務局よりあったように、現在4人に1人が非正規職員の状況である。組織として非正規職員の方にもやりがいを持ち、市役所を支えていただきたいというところが一番強いので、非正規職員の能力が発揮されて、さらなる意識向上につながるような職場環境を整備するというところで、女性職員については、その意味では私たち職場は十分な制度は整っているため、そこと一緒にしてしまうと、また市民の方から寄せられたように、意見がわかりにくくなるため、このようにさせていただいた。

これらのメッセージの寄せられた裏にある内容については、実施計画で読み取っていただくようにというのが事務局の考えである。

木村幸男委員：女性の社会参加を促進していくということは、女性管理職を増やすということとイコールではないと思うが。

人事課：ここは静岡市役所の人事制度の話であり、社会全般の話は男女共同参画の推進の部分にある。

ここでは、市の女性職員の話と一般社会での女性の話と混同しないほうがよいと考える。

木村幸男委員：女性を管理職に登用することは、言葉だけでなく、その行為が企業でも中央でもひとり歩きしている。

女性が管理職になることだけが働きやすい職場というのではなく、管理職でない女性が男女同じで働きやすいかということが問題である。

今の市役所の人事制度で、管理職への女性の登用というのは制度的に劣っている規定を持っているのか。

人事課：管理職への登用は制度でなく、働きやすさという意味では、例えば、仕事と家庭の両立という意味では、休業制度などは十分充実していると思う。

管理職への登用がなぜ今まだ遅れているのかというと、その管理職になるような年齢層の採用が少なく、対象人数が少ないということがまず一番大きな原因ではある。

現在は、採用者の半分近くは女性が占める時代になってきており、その人たちが当然、役所の職員として半分が女性になったとき、管理職にもなっていないと困るので、そういうことが

進んでいくように、将来的に育成していく中で管理職の登用を進めていきたいという趣旨である。
曾根正弘会長：女性職員の意識自体もそのように持っていくという狙いもあると思う。

積極的にそういう打ち出し方をしないと世の中が変わってこない。役所だけじゃなく、内閣も含め、そういうことを示しながら、イニシアティブをとらないと意識自体も変わらないということもあり、世の中を変えていく一つのムーブメントというか、一つの材料にこれをしようということでもある。実際それで、本当は能力を持っている人が自分も意識も持たないのと機会を生かさないと機会を与えられないということもあるかもしれないし、そういうことが多々あるかと思う。そういうことを意識することがまず第一だということで、実際にそれを市役所の中で遅れているということは確かにないと思うが、今までの趨勢として女性職員の採用の数ももっと少なかったところからだんだん多くなってきたということもある。

将来に向けてという意味では本当のやはりモラル、自分なりの生き方の目標、そういうことが見えてくるような、女性もそういう野心や向上心を持ってやることの材料になるということであらうと考えるが、いかがか。

足羽由美子委員：私は、この修正の文章はすっきりしていいと思う。

まず最後のほうは何を言いたいのかと、ちょっとぼやけていたが、非正規職員と女性職員にきちんと分かれていて、表現したいことは恐らく女性職員の管理職への積極的な方向づけというか、そのプロセスをしっかりとっていく。

今、会長が言ったように、本人の意識、周りの意識、なおかつ組織としての体制づくり、これがそろっていないと絶対、女性は上に行かないので、その要素は文章に入っていると思う。

曾根正弘会長：ここは言い過ぎてもいけない。非常にすっきりしていいと思う。

それでは、特になければ改革の方向2、効率的な組織体制の確立に移る。

何かご意見、ご質問があればお願いしたい。

曾根正弘会長：特になければ、次に改革の方向3、ICTの高度利用による情報化の推進に移る。

何かご意見、ご質問があればお願いしたい。

青木孝輔委員：この大綱というのは、一般の市民の方も見るのか。

曾根正弘会長：一般の市民の方に開示する。

青木孝輔委員：そのときに、単語として、難し過ぎるということはないのか。

曾根正弘会長：そのために後ろにテクニカルタームの解説がある。これも開示されるのか。

事務局：用語解説というのがあるが、これ以外にもこの用語解説は入れておいたほうがよいということがあれば、ご指摘いただきたい。

曾根正弘会長：そのほか特になければ、基本方針の2については以上とする。

ここで暫時休憩とする。

《休憩》

曾根正弘会長：それでは、再開する。

基本方針の3、財政運営について審議する。

新大綱実施計画案の体系的概要について事務局より説明願いたい。

《事務局説明》

曾根正弘会長：それでは基本方針3についても改革の方向から始めたいが、健全な財政運営の推進についてご意見、ご質問をいただきたい。

的場啓一委員：下段のイラスト部分に平成24年度決算となっているが、平成25年度決算に置きかえないのか。

事務局：平成25年度決算に改めさせていただく。

曾根正弘会長：特にないようなら、改革の方向2、適正なアセットマネジメントの推進に移りたい。ご意見、ご質問がありましたらお願いしたい。

特にないようなら、改革の方向3、地方公営企業の経営改善、これについても何かご意見、ご質問があればお願いしたい。ここで追記というのはPFIが加わっていることか。

事務局：地方公営企業の今後の運営の事業手法を検討する中には、当然PFIというのも一つの手法としてあるので、それを追記し、パブコメの意見を入れさせていただいた。

高橋節郎委員：PFIは用語解説があるのか。

事務局：28ページに用語解説にある。

青木孝輔委員：用語解説について、クラウドは入っていないが。

事務局：大綱の中でクラウドという言葉を使っていないので、実施計画で対応したい。

的場啓一委員：27ページに、PFIという赤い字の部分を追記ということだが、体系図と比べた場合、地方公営企業の経営改善の下に上下水道事業の経営改善と市立病院の経営改善があって、その下にまた主な取組み案というのがあり、この27ページの本文のPFIのところを見ると、PFI、それから包括民間委託、それから地方独立行政法人制度などとこれが3つ挙がってくるわけだが、この3つ挙がってくるうちの包括民間委託と地方独立行政法人制度についてはこの体系図に出ているが、まず包括民間委託の推進は、上下水道事業の経営改善の2つ目に黄色い色で出ており、地方独立行政法人については、市立病院の経営改善の1つ目に黄色い枠で市立病院の経営形態の見直しという形で出ているが、となると、PFIがこの体系図のどこにも出ていないのはどうなのか。

体系図の中にPFIというのもどこかに盛り込むことが必要なのではないか。

本文とこの対系図の整合性という上では、現在は本文と体系図が整合しているが、今後のPFIというあたりをつけ加えることによって少しPFIだけが、本文にはあるけれども体系図には出てこないようになってしまう。

事務局：まず一つは、ここに記載したのは主な取組みで、全部が網羅されていない。

包括的民間委託というのは、後で説明するが、主に水道を中心にとということで今検討されているかと思う。

下水も当然やっている。その先にPFIというものを検討していくのかどうか、一つの検討材料としては考えられるということであり、今日、上下水道局からも課長が来ているので、PFIに対し何かあれば、お願いしたい。

水道総務課：実は今日も総務省の説明会があり、いわゆる国の閣議決定された公営企業の経営に当たっての留意事項の中でも、やはり今後はPFI事業について検討が必要であろうということを打ち出しているのです。そういう意味でも、本文の中ではPFI事業については触れることがよろしいかなという気はするが、実際、この主な取組み等については、現在、例えば下水道の浄化セ

ンターの運営等については、7浄化センターのうち3浄化センターについては既に包括的な民間委託を行っており、それから水道料金、下水道使用料等の徴収についても、今、長期の委託をかけており、今後の方向性としては、やはり包括的な委託についての検討も行っており、そういう実施レベルに近い段階では、この主な取り組み内容というところで包括的な民間委託をかけているところで、今、国としても検討のレベル的な差がPFIとは異なっている。

そういう意味で主な取り組み案のところは包括民間委託について採用している。

曾根正弘会長：まだここに書き込む段階ではないということか。

水道総務課：上下水道局としては、そこまでの段階ではない。

曾根正弘会長：では、この包括的民間委託の推進の後に、この同じ枠の中に将来の検討とか、PFIの検討のようなことをこの推進の後に、同じ箱の中に入れておけばよいのか。

そういうレベルの話なのか、その感触がわからないが。

事務局：大綱が8年間の中での目指す方向、実施計画は4年間ということで、差はあるが、4年間の中でPFIのあり方とか将来を見据えた検討がされるようであればPFIの検討ということも言えると思うが、そこはまた事務局と上下水道局との調整が必要だと思うが、いかがか。

水道総務課：例えば料金、使用料等の徴収体制の包括的委託化ということについて、最初に取り組むという形でここ3年、4年間については、その包括的な委託化に取り組むということで事業を進めていくことになる。

PFIについては、その先になるということであるので、この枠の中に一緒のレベルでというと、事業化が少し違うという気はする。

コンセッションを含めての形には、特に国で言われているのはいわゆるコンセッション方式、運営権を与えて、それで運営していくという形で、実際には今年度も、例えば空港、上水道、下水道、道路、そういう部門でコンセッションについてはここ3年間ぐらいにおいて国としても検討したいという方向性はでている。

公共資産経営課：アセットのほうから話が来て、国がまずPFI事業を10倍にしようとかそういう計画を持っていて、あらゆるジャンルでデータを使えるという国全体の方向があって、それは国の金が入って、民間の金を使ってアセットを進めようということで、まずPFIの枠を広げようというのがありきで、そのような話が来ていると思う。

下水道の場合はコンセッション方式という話もあるが、フランスなんか先進でやっているが、今までのPFIと少し枠組みが違って、違う形のPFIが入ってくるもので、狙っているが、動き出すのに少し時間がかかるということで、今までのPFIと若干違う仕組みを持ち込もうとしているもので、今やっている包括の委託、それが動き始めるものと、少しその準備の段階に相当の時間がかかるだろうということで、今までのPFIと形の違うPFIが入ってくるかもしれないので、レベル感が違った時間的な軸がずれるということで、アセットとしても考えている。

曾根正弘会長：PFIを包括民間委託の次に入れるか、あるいは、入れなくてもいい段階でもあるのか。

木村幸男委員：今の説明だと、28ページの用語の解説はこのままでよいのか。

公共資産経営課：このPFI、パブコメから入ってきていると思うので、パブコメを見ると、PFIというのは、すごく大きなくりのPPPといったPFIを包含するような、民間の資金をできるだけ活用したような運営というようなニュアンスで言っているかなともとれるので、PFIでもそれは間違いではないが、ニュアンスとしてはもう少し幅広い。パートナーシップのPPP的

な意味合いで全体的には進んでいこうと感じている。

P F Iでも決して間違いではない。

曾根正弘会長：木村委員はこの表現でいいかということか。

木村幸男委員：そのとおり。

曾根正弘会長：それは間違いないと思うが。

木村幸男委員：間違いということではなく、今の説明だと、広がってきているということはここには書いてない。

曾根正弘会長：それはまだいいのではないか。

そこまでここに書き込む段階ではないような、狭義な意味合いが書いてあるだけである。

では、この中でのP F Iの扱いはどうするのか。

事務局：将来的なことも踏まえてということではあるので、このままでよいと思う。

入れる位置については、別に頭に入れる必要はないと思うので、遠い将来ということであれば、少し後ろに下げる。

曾根正弘会長：それでは、このほかに特になければ、24ページの基本方針の3の全体概要に戻りたいと思う。

これについては、これまでの意見を踏まえて何か委員からご意見、ご質問があればお願いしたい。

青木孝輔委員：用語解説だが、大体この報告書を採用していいと思うが、例えば、P F Iの場合はプライベート・ファイナンス・イニシアティブと書いてあると。ほかの全部がそうかと言うとそうでもない。例えば、設計V Eとか、G I Sとか、恐らくジオグラフィック・インフォメーション・システム、こういうふうになるわけだが、もし書くのだったら徹底的に書くと、書かなかったら別にいいという、どちらかに統一したほうがよい。

もう一つ、先ほどのところに戻るが、クラウドとはこの2ページにあって、体系図のほうに出ているわけで、このシステム最適化、その中で情報システムのクラウド化の推進、それで、取り組み概要のときはクラウド活用によるシステムの統合・集約となっている。

これは非常に重要なところというのは、全部じゃないけれども出すと。それなのに本文のほうに入っていないというのは違和感がある。その取り組み概要のほうの下から2番目にクラウド活用によるシステムの統合・集約、これはキーになるような、これがないと困るような感じだと思うが、そうすると本文の23ページのところに、蓄積したデータやI C Tのメリットを、例えば、クラウド化の推進等によりとか、そんなのを入れたら全部、整合性が取れる気がするが。

曾根正弘会長：システムの最適化のところか。

クラウドのレベルはいろいろあり、わかりにくいというよりも、どのレベルのクラウドかということもあり、基本的な考え方は示しておくのが良いと思うが、いかがか。

事務局：システムの最適化の具体的な事例というか、そういう意味でクラウド化などのような事例を挙げたほうがわかりやすければ大綱のほうに入れていただいても構わない。

23ページのシステムの最適化のところにクラウド化などという言葉を入れていくということによるしいか。

足羽由美子委員：マイナンバー制度というのが資料2-4に出ている。それに対して本文への説明もないが。クラウドは、それを言い出いだと全部入れなくてはならなくなるので、その必要性が本当にあるのか。

事務局：そこは大事であるから、審議会の中でこれは重要だから入れておいたほうがいいんじゃない

かという議論をしていただければと思うが、具体的には行政としてはこういうことを考えているということである。

青木孝輔委員：マイナンバー制という言葉とクラウドというのはレベルが違うと思う。

マイナンバー制というのは個別の感じがする。クラウド化というのは全体的な感じで、もう少し広い意味での大儀的な感じがする。

足羽由美子委員：私はここを整合して入れていく必要はないと思う。

今説明があったように、ここの中でどれが重要だからここに入れるとかというところと收拾がつかなくなると思う。

青木孝輔委員：それはあと事務局のほうの判断に任せる。

曾根正弘会長：マイナンバー制度はICTの活用のほうに入ることになるのか。それは順番的にはいかがか。

事務局：マイナンバーについては、国として制度を進めており、実施計画レベルで言うべきことかなという気はする。クラウドというのは、大綱に載せるレベルなのかというのは判断つかないところではある。

曾根正弘会長：主な取り組みとしては並列的に出ているわけだが、それはシステムの最適化の中の項目なので、マイナンバーもそうだが、ICTの活用とダブっている。

トータルの表現としては、ICTの活用とシステム最適化で済んでいるとも言える。

事務局：原文の中でも、十分読み取れるということなので、あえて入れるとしたら事例的に入れるかどうかというだけの話だと思う。

曾根正弘会長：それではこのままでよいか。今後また考える材料にしたいと思う。

ほかに特にならなければ、本日の議事はこれで終了するが。

木村幸男委員：末梢的なことだが、24ページの1、2、3で、改革の方向で、1が推進、2が推進で3は経営改善だけで切ってあって推進とか確立とか入っていない。

これは意図的に推進を抜いてあるということか。

事務局：推進する方向と改善する方向という意味は同じだと思うので、改善の推進というのはくどい話になってしまう。

曾根正弘会長：このままでいいと思うが。

そのほか、特にならなければ、本日の議事はこれで終了する。

署名 静岡市行財政改革推進審議会

会長 曾根正弘